

## A munkaerőpiac rugalmassá tételének eszközei, különös tekintettel a munkaidő rugalmasítására

Gulyás László<sup>1</sup>

Az EU tagállamainak egyik legfontosabb és egyben legmakacsabb gazdasági problémája a magas munkanélküliségi ráta. Különösen súlyos a helyzet a fiatalok, a nők és a tartós munkanélküliek esetében. Ez jelentősen rontja az EU versenyképességét két nagy vetélytársával – az USA-val és a Távol-Kelettel szemben. Ezért rendkívül fontos feladat a munkanélküliség csökkentése. A munkaerőpiaci szakértők szerint a magas munkanélküliségi ráták a munkaerőpiac flexibilizálásával csökkenthetők. Jelen tanulmány első része rendszerezi és röviden bemutatja azokat a módszereket, eszközöket melyeket a rugalmasság növelése érdekében Nyugat-Európa országaiban eddig alkalmaztak. A tanulmány második – nagyobb része – ezen eszközök közül eggyel, a munkaidő-elosztással foglalkozik részletesen.

A tanulmány eredményei: egyrészt bemutatja és elemzi azokat a módszereket, melyek növelik a munkaerőpiac rugalmasságát. Másrészt ismerteti munkaidő-elosztási rendszerek fejlődését, főbb jellemzőiket, majd konkrét – német, dán, svájci – példákön keresztül mutatja be működésüket. Majd egy rövid kitekintést ad a munkakörmegosztás magyarországi helyzetéről.

*Kulcsszavak: munkanélküliség, munkaerőpiac rugalmassága, munkaidő rugalmassága*

### 1. A munkaerőpiac rugalmassá tételének eszközei

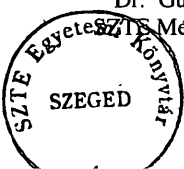
#### 1.1. Bevezetés

2000-ben Lisszabonban az Európai Unió állam- és kormányfőinek részvételével megtartott csúcsértekezlet célul tűzte ki, hogy „az évtized végére az Európai Uniónak a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudás alapú társadalmává kell válnia, amely fenntartható gazdasági növekedésre képes a több és jobb minőségű munkahely teremtése, illetve az erősebb társadalmi kohézió által.” (EC 2000).

A lisszaboni folyamat egyik fontos stratégiai területe a foglalkoztatáspolitiká. Ez abból következik, hogy a munkanélküliség az Európai Unió országainak egyik legsúlyosabb problémája. E probléma kezelési kísérletei során mind a szakirodalomban, mind a napi munkaügyi gyakorlat szintjén egyre inkább előtérbe kerül a munkaerőpiac rugalmasításának szükségessége, mint a munkanélküliség elleni harc

---

<sup>1</sup> Dr. Gulyás László, PhD (közgazdaságtudomány), PhD (történelemtudomány), főiskolai docens, Műszaki Mérnöki Kar, Ökonómia és Vidékfejlesztési Intézet (Szeged)



egyik lehetséges eszköze. A munkaerőpiac rugalmasságának fogalmát a szakirodalom többféle tartalommal használja, általában egy-egy ország munkaerőpiaca rugalmasságának tárgyalásakor különbséget tesz belső (vállalaton belüli) és külső (vállalaton kívüli) rugalmasság között. Ha csoportosítani akarjuk azokat a módszereket, eszközöket, amelyek a munkaerőpiac rugalmassá tételét szolgálják véleményünk szerint alapvetően két nagy csoportba alakítható ki:

1. A foglalkoztatás (alkalmazás) flexibilizálására, azaz a munkaerőpiacról és a munkaerőpiacra történő ki- és belépés megkönnyítésével kapcsolatos módszerek.
2. A munkavégzés – ezen belül főképpen a munkaidő – flexibilizálására, azaz a munkaidő megváltoztatására irányuló technikák.

### *1.2. A foglalkoztatás flexibilizálásának eszközei*

A foglalkoztatás (alkalmazás) flexibilizálása területén a rugalmasítás két kulcskérdés körül kristályosodik ki:

1. Milyen könnyen tud a munkaadó megválni az általa feleslegesnek ítélt munkavállalótól?
2. Milyen könnyen tud a munkaadó a munkaerőpiacról munkavállalót felvenni?

Vizsgáljuk meg ezt a két kulcskérdést a spanyol (Gulyás 2006a) és a görög példán (Gulyás 2005c) keresztül. 1975-ben Francisco Franco halálával rendszere is megbukott, a rendszerváltó Spanyolország gazdasága a Franco-rendszertől egy rendkívül merev munkaügyi szabályozást örökölt meg, mely jogi szabályozás legfontosabb ismérve az volt, hogy a munkavállaló haláláig igyekezett garantálni a munkaviszonyt. Ennek megfelelően a munkaügyi törvények szigorúan szabályozták az elbocsátásokat és a végkielégítéseket. A Franco-rendszer szinte alig adott lehetőséget a munkaadónak arra, hogy felmondjon fölöslegessé vált dolgozóinak. Külön ki kell hangsúlyoznunk, hogy Franco ezt rendszere egyik legfontosabb szociális vívmányának tartotta (Cortozár-Vesga 2005). Az 1975-ös rendszerváltás után az 1980. évi Munkás Statútum, illetve az 1984-es 32. törvénycikk megpróbálkozott a Franco-féle elbocsátás-ellenes szabályozás oldásával, de az igazi változásokat csak az 1997-es reform hozta meg azzal, hogy jelentős mértékben megkönnyítette a fölöslegessé vált dolgozó elbocsátását. Ennek során pontosították és bővítették a jogos elbocsátás kategóriáját – a reform után jóval több indokkal lehetett dolgozót jogosan elbocsátani –, illetve csökkentették az elbocsátás költségeit<sup>2</sup> (Giró-Szász 2002). Ezek az új

<sup>2</sup> A reform előtt az adott munkavállaló végkielégítését úgy számolták, hogy 45 napot szoroztak meg a munkában eltöltött évek számával, ily módon az elbocsátott dolgozó maximum 45 havi fizetését kaphatta meg végkielégítésként. Míg a reform után már csak 33 napot szoroztak meg az évek számával a végkielégítések kiszámolásához, ennek következtében az elbocsátott dolgozó maximum 24 havi fizetését kaphatta meg végkielégítésként.

jogi szabályozások csökkentették a munkavállalók Franco-rendszertől megörökölt munkajogi védettséget; könnyebbé vált őket elbocsátani és így jelentős mértékben növelték a munkaerőpiac rugalmasságát.

A spanyol reform a második kulcskérdést – a munkaerőpiacra történő belépés elősegítése – is megpróbálta megoldani. Ezt elsősorban társadalombiztosítási-járulék különböző mértékű csökkentését jelentette bizonyos munkavállalói kategóriák esetében. Nézzünk három példát:

1. Ha egy vállalat 29 év alatti munkavállalót alkalmazott, vagy olyan munkavállalót, aki előtte tartós munkanélküli volt, az alkalmazás első két évében a társadalombiztosítási-járulék 50 százalékát az állam elengedte.
2. Ha egy vállalat mozgássérültet, vagy 45 év feletti munkavállalót alkalmazott, akkor az alkalmazás első két évében a társadalombiztosítási-járulék 60 százalékát engedte el az állam.
3. Ha egy vállalat olyan ágazatban alkalmazott női munkavállalót, ahol a nők alulreprezentáltak voltak, akkor az állam a társadalombiztosítási-járulék 60 százalékát elengedte.

Mint a fenti három példából is látható, az 1997-es reform arra irányult, hogy megkönnyítsék a fiatalok, a nők és a tartós munkanélküliek munkaerőpiacra történő belépését. Szintén az új munkavállalóknak a munkaerőpiacra történő belépést segítette az ún. „első alkalmazott program” elindítása. Ennek lényege, hogy az önfoglalkoztató vállalkozók – azaz az egyszemélyes céget működtető vállalkozók – állami támogatást kaphatnak első alkalmazottjuk felvételére (Gyulavári 2000).

Egy másik program, az ún. „zéró költség program” szintén a nők munkaerőpiacra történő belépését próbálta meg segíteni. Lényege, hogy ha a munkaadó a szülői szabadságon (ez a spanyol GYES) lévő női munkavállalója helyettesítésére női dolgozót alkalmaz, annak társadalombiztosítási-járulékát az állam teljes egészében elengedi (Gyulavári 2000).

A spanyol reform egy következő fontos eleme a határozott idejű szerződések arányának növelése volt (Toharia 1997). Ezek a szerződések a fentebb tárgyalt két kulcskérdésre egyszerre adtak választ. A határozott idejű szerződések nagy előnye a munkaadók számára abban rejlik, hogy amikor a szerződés lejár és a munkaadó nem kívánja a munkavállalót tovább foglalkoztatni, mindenféle bonyolult és végkielégítéssel járó felmondási procedúra helyett egyszerűen és költség nélkül megválhat dolgozójától. Ezért a munkaadók, ha munkaerő igény merül fel cégüknél, annak betöltésénél bátran nyúlhatnak a határozott idejű szerződésekhez. Ráadásul annak érdekében, hogy a munkaadók minél több határozott idejű szerződést kössenek meg dolgozóikkal, az állam számos esetben csökkentette a határozott szerződéssel dolgozó munkavállaló után fizetendő társadalombiztosítási-járulék mértékét. Jól mutatja a határozott idejű szerződések népszerűségét a spanyolországi munkaadók köré-

ben, hogy a reform életbelépése utáni hét hónapban, azaz 1997 májusa és 1998 januárja között 670 ezer ilyen szerződést írtak alá.<sup>3</sup>

A görög példa különösen érdekes, mivel a görög állam egyik legfontosabb sajátossága az ún. „gigantizmus”. Ez alatt a fogalom alatt a kutatók kettő dolgot értenek: egyrészt azt, hogy Görögországban az állam a legnagyobb munkaadó és a legnagyobb vállalkozó is egyben. Másrészt, hogy létezik egy nagyon komoly „túlméretezettség”, azaz az állami szektorban komoly túlfoglalkoztatottság van. Ez a túlfoglalkoztatottság kifejezetten a PASZOK<sup>4</sup> 80-as években folytatott politikájának az eredménye, mivel a PASZOK kormányzó pártként egy ún. kliens-patrónus viszonyt alakított ki, a párt híveit állami állásokkal jutalmazta (Almássy 2003). Ennek érzékeltetésére egyetlen adat: 1981-ben 381 ezer görög munkavállaló dolgozott az állami szektorban, míg 1998-ban 615 ezer fő. Ez utóbbi a teljes munkaképes korú lakosság 17 százaléka. Így születtek meg a hatalmas méretű minisztériumok, ahol rengeteg embert foglalkoztatnak. Ennek egyenes következménye a szervezetlenség, a bürokratikus és elképesztően lassú ügyintézés, illetve a korrupció burjánzása. Ehhez hozzá kell még három további súlyosbító tényezőt számítani:

1. A görög állami alkalmazott nagyon nehezen bocsátható el, gyakorlatilag ha valaki egyszer állami alkalmazottá válik, munkajogi védettsége miatt szinte kirúghatatlan.
2. Az állami alkalmazottak a görög átlagfizetésnél jóval magasabb bért kapnak.
3. Görögországban rendkívül erősek a szakszervezetek, amelyek mindenféle olyan törekvésnek, mely az állami szektorban dolgozók számát akarta csökkenteni hosszú időn keresztül sikeresen ellenálltak.

Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy a görög munkaerőpiac egyértelműen a rugalmatlan munkaerőpiac kategóriájába sorolható. A görög kormány csak 2003-ban tette meg az első lépéseket a munkaerőpiac rugalmassá tétele irányába. Konsztantinosz Szimitisz miniszterelnök 2003 tavaszán a görög parlament elé terjesztett egy, a munkaerőpiaccal kapcsolatos intézkedéscsomagot, melynek lényege: ha a munkaadó női munkavállalót, 25 év alatti munkavállalót, vagy 55 év feletti munkavállalót – ez az a harmadik csoport, amelyet az előző kettő csoporttal együtt fenyeget a tartós munkanélküliség réme – alkalmaz, akkor az állam hosszabb-rövidebb időre átvállalja a munkaadók által fizetett társadalombiztosítási járulék egy jelentős részét. Például ha egy vállalat 25 év alatti munkavállalót vesz fel, az utána fizetendő társadalombiztosítási járulék 50 százalékát az állam egy év időtartamra átvállalja.

<sup>3</sup> Összehasonlításképpen egy adat: 1996 májusa és 1997 januárja között csupán 259 ezer határozott idejű szerződést írtak alá ([www.inem.es](http://www.inem.es)).

<sup>4</sup> PASZOK: Pánhellén Szocialista Mozgalom, amely 1981 októberében, illetve 1985 júniusában megnyerte a parlamenti választásokat így 8 éven keresztül (1982-1990) kormányozta Görögországot.

1. táblázat A munkanélküliség alakulása Görögországban (2000-2004, százalék)

2000	2001	2002	2003	2004
11,1	10,5	10,0	9,4	9,3

Forrás: A szerző saját szerkesztése görög statisztikai adatok (www.statistics.gr) alapján.

Mint az 1. táblázatból megállapítható a 2003-as intézkedéscsomag hatása a munkanélküliségi rátára a 2004-es évben szinte kimutathatatlan. Logikus a kérdés: Miért nem érte el ez a pénzügyi ösztönző a célját? A válasz kézenfekvő, Görögországban maga az állam az egyik legnagyobb munkaadó, így a TB-vel kapcsolatos teherátvállalás, olyan mintha egyik zsebünkől a másikba tennénk át a pénzünket, azaz a „gigantizmus” az egyik legnagyobb akadálya a görög munkaerőpiac rugalmasításának.

### 1.3. A munkvégzés flexibilizálásának eszközei

A munkavégzés flexibilizálása területén a rugalmasítás az alábbi tendenciák körül kristályosodik ki:

1. A munkaidő csökkentése.
2. A különféle atipikus munkavégzési formák – elsősorban a részmunkaidő – erőteljes támogatása a hagyományos formákkal szemben.
3. A képzés, továbbképzés – pontosabban az erre fordított idő összekapcsolása a munkanélküliség kezelésével.
4. A munkaidő-elosztás (time-sharing) különféle formáinak bevezetése.

A fenti négy tendencia egyesével történő feldolgozása önmagában is egy-egy önálló hosszabb terjedelmű tanulmányt igényelne, ezért jelen tanulmány ezen pontján egy újabb témaszűkítést jelentünk be:<sup>5</sup> a fenti négy tendenciából az első hármat néhány példa segítségével csupán röviden ismertetjük, míg a negyedik tendenciával – a munkaidő-elosztással – részletesen foglalkozunk.

Az első tendenciáról elmondhatjuk, hogy a munkaidő csökkentés élharcosa Németország (Gulyás 2005a) és Franciaország (Gulyás 2005b). Németországban Peter Harz<sup>6</sup> – mint a Volkswagen humán erőforrás igazgatója – már 1993-ban komoly munkaidő-csökkentéssel próbálkozott (Gulyás 2001). Ezen kísérlete során a Volkswagen üzemeiben a hivatalos munkaidőt 36 órától 28,8 órára csökkentette, ezzel párhuzamosan bevezette a négynapos munkahetet. Becslések szerint ezzel 30 ezer fő elbocsátását előzte meg (Jürgens 2000). A csökkentés másik élharcosa Franciaország volt, ahol a parlament 1998 májusában fogadta el az ún. „első Aubry-

<sup>5</sup> A témaszűkítéses döntésnél alapvetően az befolyásolt, hogy a munkaidő csökkentésével kapcsolatos témakörrel már kettő önálló tanulmányt publikáltam, lásd Gulyás 2005a és 2005b. Míg a 2. és 3. tendencia esetén szintén önálló publikációk vannak előkészületben.

<sup>6</sup> Ez a Peter Harz azonos azzal, akit Schröder német kancellár 2002 februárjában felkért a német munkaügyi reformok kidolgozására.

törvényt” a munkaidő csökkentéséről és átszervezéséről. A törvény a vállalatokat arra ösztönözte, hogy dolgozóik munkaidejét heti 39 óráról<sup>7</sup> 35 órára csökkentsék és az így felszabaduló munkahelyeket új dolgozók felvételével töltsék be. A 20 főnél többet foglalkoztató vállalatoknak 2000-ig, míg az ennél kisebb cégeknek 2002-ig kellett bevezetni a 35 órás munkahetet. Az első Aubry-törvény a Robien-törvény<sup>8</sup> logikáját követte, azaz TB csökkentést adott azoknak a vállalatoknak, amelyek alkalmazottaik munkaidejét legalább 10 százalékkal csökkentették és ezzel párhuzamosan a létszámot 10 százalékkal növelték. Az első Aubry-törvény hatályba lépése után a nagy francia munkaadók egy jelentős része – a bankok, a textilipari cégek, az építőipari cégek, a Peugeot-Citroen, illetve a Renault autógyár, a Carrefour-élelmiszerlánc, az Aerospatiale repülőgép-ipari vállalat – sorra jelentette be a 35 órás munkahétre történő átállást.

A francia kormány az első Aubry-törvény hatását értékelő beszámolóját 1999. május 20-án – egy évvel a törvény elfogadása után – hozta nyilvánosságra. A beszámoló szerint egy év alatt a Franciaországban nyilvántartott 180 ágazat közül 69-ben kötöttek megállapodást a 35 órás munkahét bevezetéséről és további 80 ágazatban folytak tárgyalások. Ezen ágazati megállapodások 8 millió munkavállalót érintettek. Ezen túlmenően 4076 vállalati szintű megállapodás született meg a munkaidő átszervezésére – értsd 10 százalékos, vagy annál nagyobb csökkentésére –, ami újabb 1,1 millió munkavállalót érintett. Ha a munkanélküliségi ráta felől vizsgáljuk a kérdést, akkor azt láthatjuk, hogy Franciaországban 2000-ben a munkanélküliségi ráta 9,3 százalékos volt. Ez ugyan nem tér el jelentősen az Európai Unió átlagától, de a francia szakértők mégis elégedettek, mivel számításaik szerint az első Aubry-törvény nélkül a munkanélküliségi ráta 13 százalék körül mozogna (Barna 2000).

A második tendenciáról az *Employment in Europe*<sup>9</sup> minden évben megjelenő jelentései alapján azt mondhatjuk, hogy a hagyományosnak tekintett munkaviszonnyal szemben egyre nagyobb teret nyer az ún. atipikus foglalkoztatás. A 2. táblázat országonkénti bontásban mutatja az atipikus formák elterjedtségét Európában.

Az Európában hagyományosnak nevezett munkaviszonyt az alábbi három kriteriummal írhatjuk le (Rodgers–Rodgers 1989; Laky és szerkesztőtársai 1997):

1. meghatározatlan időtartamra történő alkalmazás,
2. meghatározott (napi, heti) óraszámú munkaidő és
3. a munkakörre meghatározott összegű bérezéssel.

<sup>7</sup> A heti 40 órás munkaidőt Pierre Mauroy kormánya 1982-ben a bérek érintetlenül hagyásával 39 órára csökkentette.

<sup>8</sup> A Robien-törvényt 1996. júniusában fogadtatta el a francia Nemzetgyűlés, lényege az, hogy az vállalat, amelyik vállalkozik a munkaidő 10 százalékos csökkentésére és közben növeli alkalmazottai számát 10 százalékkal, az első évben 40 százalékos, a következő hat évben pedig 30 százalékos társadalombiztosítási hozzájárulás csökkentést kap.

<sup>9</sup> Az *Employment in Europe* 1996 óta nem csupán a munkanélküliségi rátákat teszi közzé, hanem adatokat közöl az atipikus foglalkoztatottságról (részmunkaidősök, önfoglalkoztatók stb.) is.

2. táblázat Atipikus foglalkoztatás az EU-15 országokban és Magyarországon  
(2001-2002, százalék)

Ország	Részmunkaidő		Határozott idejű szerződés		Önfoglalkoztató	
	2001	2002	2001	2002	2001	2002
Anglia	24,6	24,9	6,7	6,3	11,2	11,5
Ausztria	18,2	20,2	7,8	7,1	n.a.	n.a
Belgium	18,5	19,1	8,8	8,1	16,4	16,3
Dánia	20,2	20,0	9,2	9,1	7,0	7,0
Franciaország	16,3	16,1	14,6	13,9	8,9	8,7
Finnország	12,2	12,8	16,4	16,0	5,2	5,0
Görögország	4,0	4,5	12,6	11,2	42,1	41,8
Hollandia	42,2	43,9	14,3	14,4	13,9	13,8
Írország	16,4	16,5	5,2	5,4	17,8	17,6
Luxemburg	10,4	10,6	5,6	5,1	6,1	5,9
Németország	20,9	21,4	12,4	11,9	7,0	7,0
Olaszország	8,4	8,6	9,8	9,9	25,8	25,4
Portugália	11,0	11,2	20,4	21,7	27,3	26,9
Spanyolország	7,9	7,9	31,7	31,0	16,4	15,8
Svédország	21,1	21,5	15,3	15,2	5,2	5,0
Az EU 15	17,8	18,1	13,3	13,0	14,7	14,6
Magyarország	3,6	3,6	7,3	7,3	14,3	14,8

Forrás: CEC (2003).

Ezen három fő kritériumot az EU országokban jogszabályok, kollektív szerződések rögzítik és védik. A hagyományos munkaviszonnyal szemben az ún. atipikus munkaviszonynak nincs pontosan lehatárolt kritériumrendszere. A magyar szakirodalom atipikusnak tekinti az olyan munkaviszonyt mely a hagyományos (azaz tipikus) munkaviszony hármaskritériumrendszerétől legalább egy kritériumában eltér (Laky és szerkesztőtársai 1997). Ebből következően az atipikus elnevezést inkább gyűjtőfogalomként használja a szakirodalom (Kürtösi-Vilmányi 2004). Így ebbe a kategóriába sokféle munkavégzési forma tartozik, úgymint: részmunkaidő, alkalmi (időszakos) munka – ezen belül szezonális foglalkoztatás és ideiglenes alkalmazás –, önfoglalkoztatás, ál-önfoglalkoztatás, határozott idejű szerződés, a munkáltató területén végzett munka.<sup>10</sup> Mind a kormányok, mind a vállalatok preferálják az atipikus foglalkoztatás különféle formáit. A kormányok a munkanélküliségi ráta csökkenését várják az atipikus formáktól, mivel ezek utat nyitnak a munkaerőpiacra azon csoport-

<sup>10</sup> Németországban létezik az ún. „mini munka” kategóriája. A vállalatok rendelési csúcsidőkből, illetve ideiglenes munkákra alkalmazták ezt a foglalkoztatási formát, amely alatt az olyan foglalkoztatást értették, amelynek havi jövedelme nem ért el egy bizonyos határt. 2003 áprilisáig ez a határ 325 euro/hónap volt, majd a Harz IV. törvényével ezt felemelték 400 euróra.

tok számára is, amelyek korábban onnan kiszorultak (pl. nők), vagy be se tudtak lépni (pl. pályakezdők). Míg a vállalatok azért szeretik ezeket a formákat, mert recessziós időszakokban jóval kisebb költséggel bocsátható el a feleslegessé vált munkaerő (Kürtösi–Vilmányi 2004).

A harmadik tendencia élharcosa Dánia, ahol a munkavállalók 1993 óta vehetik igénybe a nyugati egyetemeken alkalmazott, meghatározott évek után járó egyéves szabadságot (sabbatical year).<sup>11</sup> A dán törvény szerint az a munkavállaló, aki legalább három évig állandó munkahelyen dolgozik, jogosult egy év fizetett szabadságra. Ezen fizetett szabadság alatt a szabadságon lévő személynek képzésben, átképzésben vagy továbbképzésben kell részt vennie (Höcker 2000). Az egyéves szabadságon lévő munkavállaló nem a teljes fizetését kapja meg, hanem a munkanélküli segély 70 százalékát, ami viszont a legutolsó fizetésének a 90 százaléka. Az egyéves szabadságon lévő személy helyére hosszabb ideje munka nélkül lévő személyt kell beállítani. A rendszerrel kapcsolatos eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy a lehetőséggel inkább a magasan kvalifikált munkavállalók élnek, viszont helyükre nem lehet bárkit beállítani (Borbély 1997).

Németországban szintén törvénnyel próbálták meg a képzést/továbbképzést és a munkaerőpiac rugalmassá tételének kérdését összekapcsolni. 2002. január 1-én hatályba lépett „Munkaerő-piaci Eszközök Reformjának Törvénye” egyik paragrafusa kimondja, hogy azok a munkaadók, akik lehetővé teszik, hogy egy-egy alkalmazottjuk szakmai képzésen vegyen részt és ez idő alatt a képzésen lévő munkanélkülivel helyettesítik, ez utóbbi (azaz a helyettesítő személy) bérének 50-100 százalékát állami támogatásként megkapják.

A negyedik tendenciát – a munkaidő-elosztást – a következő önálló szakaszban fogjuk részletesen bemutatni.

## 2. A munkaidő-elosztás elmélete és gyakorlata

### 2.1. A munkakörmegosztástól a munkaidő-elosztásig

A munkaidő-elosztás (time sharing) a munkakörmegosztásból (job sharing) fejlődött ki. A munkakörmegosztás definíciója szerint: két főállású munkavállaló osztja meg a munkakört egymással (Bakacsi és szerzőtársai 1999). A megosztás kiterjed a feladatokra, a fizetésre a juttatásokra és még a szabadságra is (Farkas és szerkesztő társai 2003). Példaként vegyünk két női munkavállalót három-három gyermekkel, akik egy bank ugyanazon osztályán dolgoznak (Gulyás 2006b). Mindketten olyan életstílust szeretnének, amely minél több időt biztosít számukra családtagjaik körében. Főnökeik egyetértésével azt teszik, hogy egy munkakört és egy fizetést osztanak meg

<sup>11</sup> Számos nyugat-európai és amerikai egyetemen 6 tanítással eltöltött tanév után jár egy év ún. alkotói szabadság, és ezt nevezik sabbatical year-nek.



egymás között. Ezt kétféle módon tehetik meg. Egyrészt választhatják az ún. „dél-előtt-délután felosztási módot”, ahol egyikük délelőtt dolgozik 4 órát, másikuk pedig délután dolgozik szintén 4 órát. Másrészt választhatják az ún. „naponkénti felosztást”, ahol egyikük 8 órát dolgozik hétfőn, kedden és szerdán, a másikuk ugyanennyit szerdán, csütörtökön és pénteken. Mivel mindketten dolgoznak szerdán, így könnyen össze tudják hangolni a munkájukat.<sup>12</sup>

László Gyula (1997) még egy harmadik megoldást is ismertet könyvében ez az ún. „heti váltásos megosztás”, azaz egyik héten egyik, a következő héten a másik munkavállaló dolgozik.

A munkakörmegosztás a kisgyermekes anyák körében gyorsan nagy népszerűségegre tett szert Nyugat-Európában – és az USA-ban is –, mivel e módszer segítségével hozzá tudtak jutni a gyermekneveléshez szükséges plusz időhöz (Ivancevich 2006). De a különböző életkorú és családi helyzetű csoporthoz tartozó munkavállalók párosítása is pozitív eredményt hozhat. Nézzünk egy példát: egy húszas évei elején járó pályakezdő fiatal (kevés, vagy nem létező családi/otthoni kötöttséggel) és egy 30-as, 40-es éveiben járó tapasztalt kolléga (sok családi/otthoni kötöttséggel) oly módon tudja egymás között felosztani a munkaidőt, hogy mindkettőjük szabadidővel kapcsolatos igényei könnyen kielégíthetők.

Természetesen joggal merül fel a kérdés, hogy a munkáltatók részéről milyen érvek szólnak a munkakörmegosztás mellett. Elméletileg négy pozitívumot lehet felsorolni.

- A munkaadó munkakörmegosztás esetében a két dolgozónak egy heti 40 órában dolgozó alkalmazott bérét fizeti ki, de valójában 40 óránál több munkát kap érte cserébe.<sup>13</sup>
- Készenléti vagy adminisztratív munkakörök (titkárnő, recepció) esetében – ahol könnyen megoldható az átadás-átvétel – biztosítható a munka folyamatossága. Például nincs szükség ebédszünetre vagy azt akkor adják ki, amikor a másik dolgozó éppen ellátja a munkakört és így ebből nem származik munkaidő-kiesés.
- Magasabb kvalifikációt igénylő munkák esetében a munkakörmegosztás eredményeképpen a két kolléga képességei, tapasztalatai megduplázódnak.

<sup>12</sup> Ez a felosztási mód különösen kedvez a munkaadónak. Számoljunk csak: az egyik hölgy hétfőtől szerdáig 24 órát dolgozik, a másik hölgy szerdától péntekig szintén 24 órát dolgozik, azaz ketten együtt 48 órát dolgoznak, miközben csak 40 óráért kapnak fizetést.

<sup>13</sup> Ezen a ponton vissza kell utalnunk a 12-es lábjegyzetre és ki kell azt azzal egészítenünk, hogy a nem minden esetben jár a munkakör-megosztás azzal a következménnyel, hogy a két alkalmazott összesen 40 óránál többet dolgozik hivatalosan. Azaz az, hogy esetleg a két dolgozó 40 óránál többet dolgozik nem kötelező, szükséges része a modellnek. Viszont abban is biztosak vagyunk, hogy a munkavállaló szempontjából a munkakörmegosztás pszichológiailag úgy működik, hogy örül, hogy munkakörmegosztásban dolgozhat, bizonyítani akar, mindenféleképpen el akarja végezni a ráosztott munkát és emiatt gyakran önként többet dolgozik mint 20 óra.

- A munkakörért viselt közös felelősség miatt kisebb a hibás munkavégzés valószínűsége. Külön ki kell hangsúlyozni, hogy munkakörmegosztás elsődleges kritériuma a harmonikus együttműködés az osztásban résztvevők között.

Mivel mind a dolgozók mind a munkaadók számára a munkakörmegosztás számos előnnyel jár egyre népszerűbbé válik Nyugat-Európában.<sup>14</sup> Sőt a munkakörmegosztásból (job sharing) rövid idő alatt kinőtt a munkaidő-elosztás (time-sharing). Ezen a ponton egy pillanatra meg kell állnunk, és ki kell hangsúlyozni, hogy munkakörmegosztás alatt azt értjük, amikor két dolgozó megoszt egymással egy 40 órás – esetleg 35 órás – munkakört. Ettől a munkaidő-elosztás két lényeges pontos különbözik.

- Kettőnél több dolgozó is rész vehet benne (lásd a későbbiek során részletesen ismertetett dán „szemetes ember modellt”).
- Nagyon sok esetben a munkaidő-elosztásban részt vevő egyik ember munkanélküli. Sőt a dolog kifejezetten arról szól, hogy a munkaidő-elosztás révén válik a munkanélküliből ismét aktív foglalkoztatottá.

A munkaidő-elosztási rendszerek kialakulásának és elterjedésének legfőbb ösztönzője ugyanis a munkanélküliség volt. Nyugat-Európában a munkanélküliség terheinek nagy részét az állam viseli.<sup>15</sup> Ezek a terhek az alábbi formában jelentkeznek:

- A munkanélküli ellátásként kifizetett összegek.
- A munkanélkülieket ellátó hálózatok (munkaügyi hivatalok, szervezetek) működési költségei.
- A munkanélküliek átképzésére fordított összegek.
- A munkanélküliek által korábban fizetett jövedelemadók kiesése.

A jóléti államra nehezedő fenti terhek már a 1980-as évek elején jelentős tételket tette ki. Ennek érzékeltetésére nézzük meg az angol példát. Számítások szerint Angliában 1982-ben minden egyes újabb munkanélküli évi 5000 font többletkiadást jelentett az államkasszának. A majd három millió munkanélkülivel kapcsolatos éves

<sup>14</sup> Természetesen a munkakörmegosztásnak vannak hátrányai is. A legfontosabb hátrány, hogy megosztott állásért megosztott bér jár, azaz a munkakör-megosztásos állások jövedelme alacsony.

<sup>15</sup> A munkanélküliség kezelésének három makrogazdasági modellje létezik annak alapján, hogy az állam, a munkáltató és a munkavállaló milyen arányban osztják meg a leépítés terheit (Siposné 1997):

1. Amerikai modell: A munkáltató gyorsan és minimális állami korlátozással leépítheti a munkavállalót, ha a piaci körülmények ezt szükségesé teszik. A munkanélküliség terheit jórészt a munkanélkülivé vált munkavállaló viseli, de az átképzést, az álláskeresési technikák elsajátítását sok magán és non-profit intézmény segíti.
2. Japán modell: Az alap hozzáállás az, hogy a japán ember a munkájáért él, abban találja meg élete értelmét (Kiglics 1989). Ezért a főcél a munkanélküliség elkerülése, ezt a vállalaton belüli átképzéssel, átcsoportosítással próbálják megelőzni. Így a terheket is a munkáltató viseli.
3. Nyugat-európai modell: Az állam aktívan részt vesz a munkaerő politikai alakításában. A jóléti állam nagy fokú felelősséget vállal: részt vállal a munkanélküliek támogatásában, segíti újraelhelyezésüket.

kiadás ekkor 15 milliárd fontot ért el (Moon 1984). Az államgépezetre háruló súlyos anyagi terhek következtében a 90-es években a Nyugat-Európán belül egy olyan fel-fogás bontakozott ki, mely szerint hasznosabb államilag a munkát, nem pedig a munkanélküliséget támogatni (Gulyás 2001). Ezen a ponton, amikor összekapcsolták a munkanélküliség kezelését és a munkakörmegosztást megszületett a munka-idő-elosztás.

Az első munkaidő-elosztási rendszer bevezetése az egyik nagy német autógyár a Volkswagen nevéhez köthető.<sup>16</sup> A Volkswagen ezt a rendszert „staféta rendszernek” nevezte el, melynek lényege, hogy az idősebb – nyugdíjhoz közelítő – alkalmazottakat csökkenő óraszámban foglalkoztatták (24, majd 20, végül 18 órás heti munkaidőben).<sup>17</sup> Miközben ezek az idősebb dolgozók fokozatosan nyugdíjba vonultak a pályakezdők ugyancsak fokozatosan növekvő óraszámot teljesítve váltak teljes idejű alkalmazottá. Az első két évben csak 20, az azt követő 1,5 évben 24 órás munkahétre jogosultak. Látható ebből a leírásból, hogy a staféta-rendszer oly módon segíti a pályakezdők munkaerőpiacra történő lépését, hogy számukra osztja ki a nyugdíj felé tartó dolgozóinál megtakarított munkaidőt.

Dánia az ún. „szemetes ember modellel” járult hozzá a munkaidő-elosztási rendszerek fejlődéséhez. Az elnevezés onnan származik, hogy a modellt első ízben Arhus városának szemétszállító szolgálatánál próbálták ki. Lényege: három foglalkoztatott – ez egy-egy szemétbegyűjtő kocsis kezelőszemélyzete, egy sofőr és két kukás – munkaidejét megosztják egy munkanélkülivel, azaz három helyett négy ember dolgozik. Így a négy ember mindegyike négyhetente egy-egy hétre munkanélkülivé válik, az elvégzett munkáért járó három fizetést és az egy munkanélküli segélyt pedig négy részre osztják (Höcker 2000).

A svájciak a dán „szemetes ember modell”-t vették át. A módszert úgy alkalmazták a svájci postánál, hogy három postai alkalmazott munkaidejét 25 százalékkal csökkentették és egy negyedik, lehetőleg tartósan munkanélküli személyt vettek fel. Így a négy fős csapat valamennyi tagja az eredeti munkaidő 75 százalékát dolgozta le. A fizetésnél azt a megoldást választották, hogy mindenki négyhetente munkanélküli, és erre az időre igénybe veszi a munkanélküli segélyt. Így a 25 százalékos munka-idő-csökkenés maximum 10 százalékos jövedelemcsökkenéssel járt (Ulrich 2000).

## 2.2. A munkakörmegosztás Magyarországon

Az atipikus foglalkoztatás különféle formái Magyarországon még gyerekcipőben járnak.<sup>18</sup> Jól mutatja ezt, hogy miközben a részmunkaidős foglalkoztatás EU-15 átlaga 2002-ben 17,8 százalék volt, addig Magyarországon ez a mutató 3,6 százalék volt (lásd a 2. táblázatot). A magyarországi részmunkaidős foglalkoztatás legfonto-

<sup>16</sup> Ez reform szintén a már említett Peter Harz nevéhez fűződik.

<sup>17</sup> Ezen idő alatt teljes bérük 85 százalékát kapták.

<sup>18</sup> A témakörrel bővebben lásd Laky Teréz és szerkesztő társai által 1997-ben kiadott tanulmánykötet egy-egy atipikus formát feldolgozó tanulmányait.

sabb jellemzője, hogy elsősorban szakképzettséget nem igénylő fizikai munkakörök – takarítás, portaszolgálat, fűtés- és kisegítő munkakörök (adminisztráció, recepció) – esetében alkalmazzák (Seres 2002).

Mivel mind a munkakörmegosztás, mind az abból kifejlődő munkaidő-elosztás a részmunkaidő egy speciális esete, a részmunkaidő fentebb bemutatott magyarországi sajátosságaiból logikus módon következik, hogy mindkét forma elterjedtsége elenyésző hazánkban. Jól mutatja ezt, hogy a szakirodalomban nem találunk arra vonatkozó adatot, hogy Magyarországon hány munkavállaló dolgozik munkakörmegosztásban vagy munkaidő-elosztási rendszerben. A magyarországi cégek nagy része idegenkedik a munkakörmegosztástól.

A ritka kivételek egyike a Kürt Rt ([www.kurt.hu](http://www.kurt.hu)), amely 2005-ben nyerte el középvezetési kategóriában a „Családbarát Munkahely Díjat.” A díj elnyerésének egyik legfontosabb tényezője az volt, hogy a Kürt Rt dolgozói számára lehetővé teszi, hogy különféle munkaidőmodellek közül választhassanak. A cég filozófiája szerint a munkaidőrendszereknek támogatniuk kell a munka és a magánélet illeszkedését. Ezért dolgozók az alábbi lehetőségek közül választhatnak: rugalmas munkaidő, rövidített 4 napos munkahét, munkakörmegosztás, távmunka és otthoni munka.

A Nők a Munka Világában Egyesület 2006 őszén egy fókuszcsoporthoz vizsgálatot végzett a munkakörmegosztás magyarországi elterjedtségéről, ennek során 25 közepes és nagy cég HR-vezetőjét kérdezték meg erről a kérdésről (Kovács-Szörényi 2006). Valamennyi HR-vezető úgy nyilatkozott, hogy nem szívesen alkalmaz egy munkakörben két munkavállalót. Idegenkedésük fő okaként az előre megszabott létszámkeretet, a munkakörmegosztás költségeit és a felső vezetés ellenállását hozták fel. Ehhez még fontos kiegészítésként hozzá kell fűznünk a munkavállaló oldalról, hogy a munkakör-megosztástól – pontosabban a részmunkaidő mindenféle formájától – a magyar munkavállalók nagy része idegenkedik. A magyar munkavállalók nem szívesen vállalnak részmunkaidős állást (Seres 2002).

Ennek oka egyértelműen anyagi jellegű. A jelenlegi teljes munkaidős – heti 40 óra – havi keresetek mellett (lásd a 3. táblázatot), a magyar munkavállaló inkább 50 órát szeretne dolgozni, mint 30 vagy 20 órát. A jelenleginél jóval nagyobb keresetek szükségesek ahhoz, hogy a magyarok tömegesen akarjanak a részmunkaidős valamelyik formájában dolgozni.

Gyakorlatilag a munkaadói idegenkedés és a munkavállalói anyagi motivációk miatt részmunkaidős foglalkoztatás – benne a munkakörmegosztással – magyarországi széleskörű elterjedése egyelőre még várat magára.

### 3. Összegzés

Az EU előtt álló egyik legnagyobb kihívás versenyképességének növelése két nagy vetélytársával az USA-val és a Távol-Kelettel szemben. A versenyképesség növelésének fontos kritériuma a munkaerőpiac rugalmasítása, illetve ezzel szoros összefüggés-

## 3. táblázat Minimálbérek néhány európai országban (2005, euró/hó)

Ország	A minimálbér nagysága
Luxemburg	1570
Írország	1439
Nagy-Britannia	1381
Hollandia	1285
Franciaország	1254
Görögország	626
Portugália	403
Csehország	284
Horvátország	282
Magyarország	260
Lengyelország	233

Forrás: HVG (2007).

ben a magas munkanélküliség csökkentése. Tanulmányunkban áttekintettük azokat a módszereket és eszközöket, amelyek az EU egyes országai a munkaerőpiac rugalmassá tétele és a munkanélküliség csökkentése érdekében kitaláltak és alkalmaztak.

A munkaerőpiac rugalmasítása alapvetően két irányból lehetséges. Egyrészt a foglalkoztatás (alkalmazás) flexibilizálására, azaz a munkaerőpiacról és a munkaerőpiacra történő ki- és belépés megkönnyítésével. Számos EU-tagország kormánya a munkaerőpiac újra-szabályozásával próbálta meg munkaerőpiacát rugalmasabbá tenni. Ennek során megkönnyítették és olcsóbbá tették a munkaerő elbocsátását, illetve számos főképpen pénzügyi ösztönzővel megpróbálták elősegíteni a nők a fiatalok (pályakezdők) és a tartós munkanélküliek munkaerőpiacra történő belépését. A szakszervezetek megpróbáltak ezen tendenciákkal szembe menni, de ezen törekvésüket egyre kisebb sikerrel járt. A jóléti állam reformja – benne a munkanélküli ellátások csökkentése, szűkítése – egyre inkább általános európai tendenciává válik.

A másik lehetséges út a munkaidő (a munkavégzés) flexibilizálására, azaz a munkaidő megváltoztatására irányuló technikák bevezetése. Ezen technikák megjelenése az ún. atipikus munkavégzés terjedését hozta magával. Ebbe a kategóriába sokféle munkavégzési forma tartozik, úgymint: részmunkaidő, alkalmi (időszakos) munka – ezen belül szezonális foglalkoztatás és ideiglenes alkalmazás –, önfoglalkoztatás, ál-önfoglalkoztatás, határozott idejű szerződés, a munkáltató területén végzett munka. Mind a kormányok, mind a vállalatok egyre erőteljesebben preferálják az atipikus foglalkoztatás különféle formáit.

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a munkaerőpiac rugalmassá tételének igénye számos új eszköz bevezetését eredményezte, de ezek hosszú távú hatása még pontosan nem látható. Kérdésem, hogy az EU rugalmassá tudja-e tenni munkaerőpiacát.

## Felhasznált irodalom

- Almássy E. 2003: *A görög szerpentin avagy Athén és az európai integráció*. Századvég Kiadó, Budapest.
- Bakacsi Gy. és szerzőtársai 1999: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Barna 2000: Teljes foglalkoztatás a láthatáron. A munkanélküliség csökkenése Franciaországban. *Humánerőforrás-menedzsment*, 9, 12-15. o.
- Borbély Sz. 1997: Az atipikus munkák háttországa: A rugalmas munkaerőpiac az EU-ban. In Laky T. és szerkesztőtársai 1997: *Az atipikus foglalkoztatási formák*. Integrációs Stratégiai Munkacsoport, Budapest, 15-46. o.
- CEC 2003: *Employment in Europe 2003*. Commission of the European Communities, Brussels.
- Cortozár, G. – Vesga, G. 2005: *Spanyolország története*. Osiris Kiadó, Budapest.
- EC 2000: *Presidency Conclusions*, Lisbon European Council, 23 and 24 March.
- Giró-Szász A. 2002: *A spanyol út Európába*. Századvég Kiadó, Budapest.
- Gulyás L. 2001: A munkanélküliség kezelésének nemzetközi és magyarországi tendenciái. *A Pécsi Tudományegyetem Regionális politika és gazdaságtan Doktori Iskolájának Évkönyve*. Pécs 2001. 370-388. o.
- Gulyás L. 2005a: Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerő-piacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. *Humánpolitikai Szemle*, 16, 3, 84-96. o.
- Gulyás L. 2005b: Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. *Humánpolitikai Szemle*, 16, 4, 89-96. o.
- Gulyás L. 2005c: Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 3. A görög munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. *Humánpolitikai Szemle*, 16, 6, 87-96. o.
- Gulyás L. 2006a: Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 4. A spanyol munkaerőpiac jellemzői. *Humánpolitikai Szemle*, 17, 9, 88-96. o.
- Gulyás L. 2006b: *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. Főiskolai jegyzet. JATE Press, Szeged.
- Gyulavári T. 2000: *Az Európai Unió szociális dimenziói*. Szociális és Családügyi Minisztérium, Budapest.
- Höcker, H 2000: Öffentlich geförderte Personal- und Organisationsentwicklung als Beschäftigungswirksames Instrument- Aspekte des Danischen Jobrotationsmodels. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 54, 2, 106-116. o.
- HVG 2007: HVG A számok tükrében. *Heti Világgazdaság*, 29, 2 (január 10.), 97. o.
- Ivancevich, J.N. 2006: *Human resource management*. McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Jürgens, K. 2000: Das Modell Volkswagen – Beschäftigte auf dem Weg in die atemde Fabrik. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 54, 2, 89-95. o.

- Farkas F. és szerkesztő társai 2003: Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Kiglics, I. 1989: *Japán. Múlt a holnapban*. Pszichoteam, Budapest.
- Kovács, Á. L. – Szörényi, Á. 2006: Egy emberként hajtvva. *Figyelő*. [www.fn.hu/cikk/00140000/148513/egy\\_emberkent\\_hajtvva.php](http://www.fn.hu/cikk/00140000/148513/egy_emberkent_hajtvva.php)
- Kürtösi Zs. – Vilmányi M. 2004: *Humánerőforrások I.* Oktatási segédanyag. SZTE GTK, Szeged.
- Laky T. és szerkesztőtársai 1997: *Az atipikus foglalkoztatási formák*. Integrációs Stratégiai Munkacsoport, Budapest.
- László Gy. 1997: *Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac*. JPTE Egyetemi Kiadó, Pécs.
- Moon, J 1984: The responses of British governments to unemployment. In Richardson, J. – Henning, R. (eds.): *Unemployment, Policy responses of western democracy*. Sage Publications, London, 182-201. o.
- Rodgers, G. – Rodgers, J. 1989: *Precarious Jobs in Labour Market Regulations: The Growth of Atypical Employment in Western Europe*. International Labour Organisation, London.
- Seres A. 2002: Részmunkaidő alkalmazásának feltételei. *Munkaügyi Szemle*, 46, 2, 12-16. o.
- Siposné, Gyebnár É. 1997: Emberi erőforrás gazdálkodás az integrált személyügyi szervezet tevékenységében, különös tekintettel a létszámleépítésekre. *Humánpolitikai Szemle*, 8, 6, 3-12. o.
- Toharia, L. 1997: *Labour market Studies. Spain*. European Commission, Brussels.
- Ulich, E. 2000: Beschäftigungsorientierte Arbeitszeitmodelle in der Schweiz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 54, 2, 117-125. o.